

トップは語る

逆境をチャンスと捉え「夢で世界を変えていく」



北陸支部

セーレン株式会社
代表取締役会長 兼 最高経営責任者

川田 達男 氏

セーレン株式会社は、原糸から最終製品に至るまでの一貫した行程を自社内に持つ、繊維業界では異色の存在。もともとは染色加工分野で日本一の規模を誇った老舗企業だが、繊維産業の斜陽とともに赤字続きの厳しい状況に追い込まれる。これを数々の改革で盛り返したのが現会長の川田達男氏だ。繊維技術を非衣料分野に幅広く応用し、世界で約16%のシェアを誇る自動車用シート材や、小ロット・短納期・カスタマイズを実現したデジタルプロダクションシステム「ビスコテックス」など、斬新な発想で業績を伸ばし続ける。

かわだ たつお / 1940年生。明治大学経営学部卒。1962年福井精練加工株式会社(現セーレン株式会社)入社。営業開発部時代に独自に開発した自動車用シート材は、現在に続く主力商品となる。営業部長、取締役、常務を経て、1987年代表取締役社長に就任。2014年より現職。経営破綻したカネボウの繊維事業を買収し、2年で黒字化させるなど卓越した経営手腕を持つ。座右の銘は「流汗悟道(りゅうあんごどう)」。自らが額に汗して動くことで、情報を得て成果へ結びつけることができる、と語る。

セーレン株式会社

- 所在地：〒918-8560 福井県福井市毛矢1丁目10-1
- TEL：0776-35-2111(代)
- http://www.seiren.com/
- 創業：1889(明治22)年
- 設立：1923(大正12)年
- 資本金：175億2,025万円
- 売上高：1,072億円(2016年3月期)

- 従業員数：6,202名(グループ連結、2016年3月末現在)
- 関連会社：[国内]KBセーレン(株)、セーレン商事(株)、セーレン電子(株)、(株)ナゴヤセーレン、ガンセン(株)、セーレンケービー(株)、セーレンアルマ(株)、(株)デプロ、セーレンコスモ(株)、セーレンソーテック(株) [海外]Seiren U.S.A. Corporation、Viscotec Automotive Products, LLC、Viscotec World Design Center, LLC、世聯汽車内飾(蘇州)有限公司、世聯電子(蘇州)有限公司、世聯美仕生活用品(上海)有限公司、世聯汽車内飾(河北)有限公司、Seiren Produtos Automotivos Ltda.、Saha Seiren Co., Ltd.、Seiren India Private Limited、PT. Seiren Indonesia、Viscotec México S.A. de C.V.、その他各国セーレンオフィス



非常識な世界への挑戦が付加価値商品を生む

セーレンの前身である福井精練加工に入社したのは1962年です。繊維産業が隆盛している時期で、歴史ある名門企業に採用された私は意気揚々としていました。しかし、それも束の間、入社後の社員研修で何かがおかしい、と感じました。当時は、染色加工のみを請け負っているに過ぎず、お客様から言われたとおりの色や柄に染めたものを再びお客様に戻すという委託加工で成り立っていたのです。完全な受け身の会社であり、お客様の動向に大いに左右される業態でした。

大学で経営学を学んでいた私は、会社の将来のために改革すべきだと訴えましたが、それが役員との逆鱗に触れ、学卒でただ一人工場勤務へ回されました。明らかに出世コースからの脱落でした。しかし、この5年半にわたる工場勤務こそ、私自身の大きな財産になりました。現場を知ること、繊維産業の可能性や生産性の向上に着目することができたからです。

その後、営業部に配属されましたが、なんとかお客様のニーズを具現化した商品を作りたいと思い、同じ志を持つ仲間とともに試行錯誤を始めました。そして辿り着いたのが自動車のシート材です。ちょうど自動車メーカーが塩化ビニールに代わる付加価値の高い素材を探していたときで、新素材として合成繊維を採用してもらえることになったのです。繊維製品を自動車のシートに使うという発想は、それまでの繊維業界の常識からは外れていましたが、今ではセーレンの主力商品の一つに成長しています。

ところが、自動車のシート材が好評を得て売上を伸ばす一方で、主流の染色加工は衰退していきました。1971年のニクソンショッ

クにより、繊維産業の最大の市場であった米国から規制がかかり、その後続くオイルショックやプラザ合意によって、輸出競争力が低迷していったのです。



起死回生へ。夢は見るものではなく実現するもの

繊維産業全体が落ち込み、1987年、当社は会社存続の危機を迎えます。その危機に際して、私に社長のバトンが回ってきたのです。

とにかく生き残るためにどういう手段をとるか、その一点に全力で集中しました。今までの延長線上では生き残れないことは明白であり、それまでの常識を打ち破る必要がありました。社内には、改善や改革というレベルではなく、企業革命を行うのだと申し渡しました。革命のごとく、壊し、新たに構築するという強い意識が必要だったのです。

再生へ向け打ち出した戦略は5つ。「ビジネスモデルの転換」「非衣料・非繊維化」「IT化」「グローバル化」「企業体質の変革」です。さらに、2年後に達成すべき経営目標として、売上高500億円、経常利益30億円、自己資本比率30%、配当10%、株価1,000円、各自のボーナス100万円以上という数値を掲げました。赤字続きの企業の数値目標としてはいささか大胆ではありましたが、社員が変われば、必ず達成できると信じていました。

社員自らが変えようという意識を持ち、成長する力を身につけることが大切なのです。そのために経営理念も印象的でわかりやすいように「のびのび、いきいき、ぴちぴち」にしました。のびのびは自主性、いきいきは責任感、そしてぴちぴちは使命感を表わしています。染色工場は3K(きつい・汚い・危険)と言われていま

したが、ホテルのような環境で「のびのび、いきいき、ぴちぴち」と仕事ができるよう環境作りを行ってきました。

夢は見るものではなく実現するものです。2年後には売上高、配当率、株価、ボーナスの目標を、さらにその翌年には経常利益と自己資本比率の目標を達成しました。この経験によって、社員は、夢を共有し力をあわせて努力すれば、着実に成果を得ることができるという自信を持つことができました。新たなセーレンの第一歩です。



世界で唯一の「一貫生産体制を持つ企業」に

付加価値を創造することも社員に徹底して説きました。100年にわたり蓄積された多種多様な技術力をテコに、下請けとして受け身で過ごしてきた仕事の姿勢を改め、セーレン製品の新たな可能性を見つけるのです。

現在、当社の事業の柱の一つであるデジタルプロダクションシステム「ビスコテックス(Viscotecs®: Visual Communication Technology System)」も、新たな可能性を見つけ展開された製品です。1987年当時、インクジェットプリンタを使って生地見本を作成し、合理化を進めていましたが、これを見本ではなく、実際の衣料染色に発展させられないかと考えたのです。それが実現できれば、多品種、小ロット、短納期の商品作りが容易になり、在庫ロスもなくなります。まさに繊維業界の産業革命です。

ビスコテックスは、研究開発を経て、1992年のアルベールビル冬季オリンピックの日本選手団のユニフォームに採用されるなど、様々なスポーツウェアに用いられるようになりました。2015年には、ビスコテックスによる世界初のカスタマイズブランド「Viscotecs make your brand®」を展開し、洋服のシルエットや色柄を自由に組み合わせ、オリジナルファッション「私だけの一着」を注文することができるパーソナルオーダーシステムもスタートしています。さらには非繊維へのプリントも発展しており、近年では北陸新幹線グランクラスのデッキ用パネルとして、アルミ素材に加賀友禅をプリントしたものが採用されました。

また、自動車用のシート材に関しては、1990年代に約40%の国内シェアを獲得するに至りました。これは素材の研究開発はもちろん、多品種少量のニーズに応えられるよう一貫生産体制を進めたことが功を奏しました。原糸を除き、すべての工程を一貫化するとともに、販売・生産・納品の全行程をコンピュータにより一括

管理するシステムを開発し、営業と工場の情報共有を行って、効率化を進めました。

一貫生産体制は、製品の低コスト化と品質向上に有利であり、差別化製品を生み出すために欠かせないものでしたが、まだ製糸の工程だけは内製化できていませんでした。そのようなときに、カネボウの繊維事業を買い取ることで、一貫化の最後の仕上げができたのです。この買収は、リスクが大きいとして、繊維業界の方からの反対もありました。しかし、一貫体制の最後のピースを手に入れるチャンスでしたので、買収を決断したのです。

買収後は頻繁に工場へ出向き、繊維事業再建の道筋を詳細に説明しました。社員とマンツーマンで話すこともありました。次第に社員の士気も上がり、2年で黒字に転じることができました。奇跡と言えるかもしれませんが、社員が変われば、会社は変わるのです。



夢を持ち続け、目指すのはグッドカンパニー

いま当社は、「21世紀のグッドカンパニー」を目標に掲げています。グッドカンパニーとは「株主、お客様、社員、地域社会すべてにとって良い会社」であること。業績が伸びていても、社員が幸福感を感じることができなければグッドカンパニーとは言えません。そしてもちろん、地域に愛され、株主に信用される企業であることが大切です。

上場企業の責務として情報公開をし、事業報告をしています。企業にとって数字だけが重要だとは思っていません。数字には表れない人材力や社員のモチベーション、持ちえる夢、それらは数字と同じくらい重要です。結果を疎かにはできませんが、結果だけを見て状況判断をしてはならないと思います。現場を確認し、この研究開発や事業が5年後、10年後、会社にとってどういう利益をもたらすかを考えるのです。

当社は下請けの染色加工事業から脱却して事業の多角化に踏み出し、29年の間に様々な技術開発を行いました。自動車用シート材やビスコテックスの他にも、繊維技術による生体になじみやすい人工血管基材、繭に含まれる天然タンパク質「セリシン」を使用した化粧品やサプリメント、さらには導電性繊維などのエレクトロニクス関連製品など、いずれも性急に結果だけを追い求めているのは開発できなかった製品ばかりです。

また、現在、当社の海外拠点は24に及び、利益の40%を占めるまでになりましたが、道筋は決して平坦ではなく、閉鎖したところも少なくありません。しかし、グローバル化に対応できなければ企業の成長は見込めないという強い意志で挑戦を続けました。

企業には夢が必要です。人間一人の力には限界がありますが、仲間と夢を共有し、ベクトルを合わせたとき、総和以上の力が出るのです。その中で、経営者は、常に5年先、10年先の常識を見越して夢を見つめなければならないと思っています。



▲カスタマイズブランド「Viscotecs make your brand®」1号店にて

トップは語る ぐほれ話はウェブサイトへ

eふぁみり もあわせてご覧ください!
<http://jp.fujitsu.com/family/honbu/family/>

eふぁみり

「幸福度の高い職場づくりへの想い」をご紹介します